

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Budaya Organisasi

1. Definisi Budaya Organisasi

Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang panjang. Budaya dalam arti antropologi dan sejarah adalah inti dari kelompok dan masyarakat yang berbeda mengenai cara pandang anggotanya yang saling berinteraksi dengan orang luar serta bagaimana mereka menyelesaikan apa yang dilakukannya (Rivai, 2003).

Menurut definisi, budaya itu sukar dipahami, tidak berwujud, *implicit* dan dianggap sudah semestinya atau baku. Budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah dan oleh karena itu diharapkan untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut (Rivai, 2003).

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi. Robbins (2002) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Schein (1985) mendefinisikan budaya

organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Sedangkan Brown (1998) seperti yang dikutip oleh Kenneth *et al.*, (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi budaya organisasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma, nilai, asumsi, kepercayaan, kebiasaan yang dibuat dalam suatu organisasi dan disetujui oleh semua anggota organisasi sebagai pedoman atau acuan dalam organisasi dalam melakukan aktivitasnya baik yang diperuntukkan bagi karyawan maupun untuk kepentingan orang lain.

2. Fungsi Budaya Organisasi (Perusahaan)

Budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu meliputi (Rivai, 2003):

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi. Artinya setiap anggota organisasi mempunyai sikap dan kepribadian serta watak tersendiri sesuai dengan ruang lingkup organisasinya masing-masing.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu. Artinya dengan budaya organisasi para individu

mempunyai kesempatan dalam mengoptimalkan kapasitas dan pemikirannya demi tujuan organisasi.

- d. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Artinya suatu sistem sosial akan sangat dipengaruhi oleh budaya yang berlaku.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Artinya perilaku karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi di mana ia berada.

Menurut Sobirin (2007) budaya organisasi dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan kinerja perusahaan. Selain itu budaya organisasi juga berfungsi untuk mengintegrasikan lingkungan internal dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal.

3. Inti Budaya Organisasi

Miller (1987) dalam Wahyuningsih (2007) menyatakan bahwa ada delapan inti utama yang menjadi dasar atau inti budaya organisasi. Nilai-nilai ini bukan merupakan faktor, karena nilai lebih langsung mengarah pada sifat budaya, yaitu merupakan kumpulan nilai-nilai. Nilai-nilai yang menjadi dasar atau inti budaya organisasi dapat diukur sebagai berikut:

- a. Asas tujuan, menunjukkan seberapa jauh anggota memahami tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi.
- b. Asas konsensus, menunjukkan seberapa jauh organisasi memberikan kesempatan kepada anggota-anggota ikut serta dalam proses pengambilan keputusan.
- c. Asas keunggulan, menunjukkan seberapa besar kemampuan suatu organisasi dalam menumbuhkan sikap anggota untuk selalu menjadi yang terbaik dan berprestasi lebih baik dari yang sudah pernah dilakukan.

- d. Asas kesatuan, menunjukkan suatu sikap yang dilakukan organisasi terhadap anggotanya, yaitu dengan cara organisasi bersikap adil dan tidak melakukan pemihakkan kepada kelompok tertentu di dalam organisasi.
- e. Asas prestasi, menunjukkan sikap dan perlakuan organisasi terhadap prestasi yang telah dilakukan anggotanya.
- f. Asas empirik, menunjukkan sejauh mana organisasi mau menggunakan bukti-bukti empirik dalam pengambilan keputusan.
- g. Asas keakraban, menunjukkan kondisi pergaulan sosial antar anggota dalam organisasi dan kualitas hubungan anggota-anggotannya.
- h. Asas integritas, menunjukkan sejauh mana organisasi mau bekerja dengan sungguh-sungguh, jujur, terpercaya, mempunyai prinsip dan keyakinan kuat dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Kekuatan Budaya Organisasi

Di dalam suatu organisasi yang besar memiliki suatu budaya yang dominan dan sejumlah anak budaya. Budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota untuk mencerminkan masalah, situasi atau pengalaman bersama yang dihadapi para anggota. Jika suatu organisasi tidak memiliki budaya dominan, nilai budaya organisasi sebagai suatu variabel yang bebas akan sangat berkurang karena tidak ada penafsiran yang seragam atas apa yang menggambarkan perilaku yang tepat dan tidak tepat, namun juga tidak dapat diabaikan realitas bahwa banyak organisasi juga mempunyai anak budaya yang dapat mempengaruhi perilaku anggotanya. Dengan demikian budaya mempunyai kekuatan pada prestasi kerja organisasi, yaitu (Rivai, 2003):

- a. Budaya organisasi (perusahaan) dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja perusahaan dalam jangka panjang.
- b. Budaya organisasi bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan di masa mendatang.
- c. Budaya organisasi yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang sering terjadi dan budaya tersebut berkembang dengan mudah.
- d. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi kerja.

2.2. Dukungan Manajemen/Organisasi

1. Pengertian dan Konsep Dukungan Organisasi

Dalam organisasi, interaksi sosial bisa terjadi dalam konteks individu dengan organisasinya. Terkait dengan itu, konsep dukungan organisasi mencoba menjelaskan interaksi individu dengan organisasi yang secara khusus mempelajari bagaimana organisasi memperlakukan individu-individu (karyawan).

Perlakuan-perlakuan dari organisasi yang diterima oleh karyawan ditangkap sebagai stimulus yang diorganisir dan diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi. Persepsi ini akan menumbuhkan tingkat kepercayaan tertentu dari karyawan atas penghargaan yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka (*valuation of employees. contribution*) dan perhatian organisasi pada kehidupan mereka (*care about employees. well-being*) (Allen dan Meyer, 1995). Tingkat kepercayaan karyawan terhadap dukungan organisasi ini akan dipengaruhi oleh evaluasi mereka atas pengalaman dan pengamatan tentang

cara organisasi memperlakukan karyawan-karyawannya secara umum (Allen dan Meyer, 1995).

Menurut Hutchinson (1997) seperti dikutip Alamgir (2011) dukungan organisasi bisa juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada individu. Bila dalam interaksi individu-organisasi, dikenal istilah komitmen organisasi dari individu pada organisasinya; maka dukungan organisasi berarti sebaliknya, yaitu komitmen organisasi pada individu (karyawan) dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi pada karyawan bisa diberikan dalam berbagai bentuk, di antaranya berupa *rewards*, kompensasi yang setara, dan iklim organisasi yang adil. Bentuk-bentuk dukungan ini pun berkembang dari mulai yang bersifat ekstrinsik (material) seperti gaji, tunjangan, bonus, dan sebagainya; hingga yang bersifat intrinsik (non material), seperti perhatian, pujian, penerimaan, keakraban, informasi, pengembangan diri, dan sebagainya.

Dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi adalah bagaimana perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan (*valuation of employees. contribution*) ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka (*care about employees. well-being*).

Setiap individu (karyawan) memandang bahwa kerja yang dilakukannya merupakan suatu investasi, di mana mereka akan memberikan waktu, tenaga, dan usaha untuk memperoleh apa yang mereka inginkan. Sementara di sisi lain, organisasi tempat mereka berinvestasi (bekerja) dihadapkan pada tekanan lingkungan yang selalu berubah, yang mengharuskan organisasi tersebut untuk meningkatkan kinerja (Becker dan Gerhart, 1996). Untuk itu organisasi akan memberikan *reward* kepada karyawannya yang bekerja sesuai tujuan yang

diinginkan. Dengan demikian terjadi suatu transaksi berupa pertukaran sosial di tempat kerja, antara individu dan organisasi.

Dari sudut pandang yang sama, Anthony *et al.*, (1998) seperti dikutip Alamgir (2011) mengemukakan bahwa pemecahan masalah manajemen dalam memotivasi orang untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi umumnya bersandarkan pada hubungan antara insentif organisasi dengan harapan-harapan pribadi. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa orang memasuki suatu organisasi karena ingin memuaskan kebutuhannya.

Insentif positif merupakan pendorong untuk memenuhi kebutuhan yang tidak dapat diperolehnya tanpa menjadi anggota organisasi. Demikian sebaliknya, organisasi akan memberikan penghargaan kepada anggotanya yang berprestasi sesuai dengan keinginan manajemen. Dalam hubungan tersebut, karyawan mempertimbangkan organisasi secara keseluruhan, bukan individual, dengan siapa mereka memiliki hubungan pertukaran. Namun Wayne *et al.*, (1997) seperti dikutip Alamgir (2011) menyatakan bahwa karyawan cenderung memandang tindakan agen organisasi (individu yang terlibat dalam pertukaran) sebagai tindakan organisasi itu sendiri (personifikasi organisasi).

2. Jenis-jenis Dukungan Organisasi

Menurut Kraimer (2001) seperti dikutip Alamgir (2011), ada 2 bentuk dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan antara lain yaitu:

- a. Dukungan intrinsik, yaitu:
 - 1) Gaji
 - 2) Tunjangan
 - 3) Bonus
- b. Dukungan Ekstrinsik, yaitu:

- 1) Perhatian
- 2) Pujian
- 3) Penerimaan
- 4) Keakraban
- 5) Informasi
- 6) Pengembangan diri

2.3. Upaya Kerja

Menurut Guba (1958) seperti dikutip Panggabean (2004) menyatakan bahwa ada dua cara untuk mendefinisikan upaya kerja yaitu sebagai berikut:

1. Upaya kerja adalah kondisi dari sebuah kelompok di mana ada tujuan yang jelas dan tetap yang dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu.
2. Upaya kerja adalah pemilikan atau kebersamaan. Upaya kerja merujuk kepada adanya kebersamaan. Hal ini merupakan rasa pemahaman dengan perhatian terhadap unsur-unsur pekerjaan seseorang, kondisi kerja, rekan kerja, penyelia, pimpinan dan perusahaan.

Unsur penting upaya kerja adalah keinginan untuk mencapai tujuan dari sebuah kelompok tertentu. Untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut karyawan dalam suatu organisasi diharapkan memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapainya.

Dari sudut pandang seorang pemimpin di bidang SDM, keberhasilan organisasi sangat tergantung kepada perilaku karyawannya. Ia mengharapkan agar memiliki karyawan yang mau dan mampu untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, bahkan lebih baik dari yang diharapkannya. Ia mengharapkan karyawan

yang dapat menghasilkan barang dalam jumlah dan kualitas yang baik atau memberikan pelayanan yang memuaskan, karyawan produktif, yang setia dan rajin.

Perilaku ini tidak terjadi dengan sendirinya, melainkan ada yang mendorong, yaitu sikap atau upaya kerja. Selanjutnya sikap atau upaya kerja itu tergantung pada apa yang mereka peroleh di tempat kerja. Jika mereka merasakan adanya keadilan di tempat kerja, maka mereka akan mempunyai sikap kerja yang positif atas perlakuan itu. Sebaliknya, jika mereka merasakan bahwa perlakuan yang mereka terima itu tidak adil maka mereka akan mempunyai sikap kerja yang negatif yang diwujudkan dalam bentuk rendahnya upaya kerja karyawan (Panggabean, 2004). Dengan kata lain, dapat dikemukakan bahwa umumnya ada upaya yang maksimal dari karyawan apabila karyawan diperlakukan dengan adil dan wajar.

2.4. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Secara logika jika seseorang terpenuhi segala kebutuhannya maka ia akan merasa puas dan bahagia, jika seseorang merasa gembira ia akan dapat bekerja dengan baik. Kebutuhan manusia tidak terbatas namun yang merupakan kebutuhan dasar pada tiap manusia adalah kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan mempertahankan hidup sehari-hari. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut hal yang paling utama adalah dibutuhkannya uang karena uang yang dimiliki juga dapat menentukan status sosial seseorang di masyarakat.

Berdasar alasan tersebut di atas pada saat ini masih banyak perusahaan yang mengutamakan pemberian gaji yang besar bagi karyawannya untuk

menciptakan suasana kepuasan kerja, padahal uang dan materi saja tidak cukup untuk memenuhi kepuasan kerja karyawan. Untuk lebih mengerti mengenai kepuasan kerja, berikut ini merupakan arti kepuasan kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

Definisi kepuasan kerja menurut Igbaria dan Guimaraes (1999) adalah sebagai berikut:

Kepuasan kerja adalah yaitu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaannya mereka.

Definisi kepuasan kerja menurut Handoko (1995) adalah sebagai berikut:

Kepuasan kerja yaitu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaannya mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Dari dua definisi kepuasan kerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap manusia terhadap pekerjaan yang dilakukannya pada suatu masa. Kepuasan kerja juga merupakan kondisi emosi seseorang dalam memandang pekerjaannya yang setiap orang memiliki bobot yang berbeda.

Bagi perusahaan adalah penting dan sudah menjadi suatu keharusan untuk bisa memenuhi kepuasan kerja karyawan, karena karyawan merupakan sumber daya yang penting dalam mencapai tujuan. Penelitian terhadap kepuasan kerja juga perlu dilakukan karena dari hasil yang diperoleh dapat diketahui tingkat kepuasan karyawan yang bermanfaat bagi perusahaan dalam mengambil keputusan-keputusan yang melibatkan sumber daya manusia.

Bagi karyawan terciptanya kepuasan kerja akan berdampak positif bagi dirinya sendiri. Karyawan dapat mengaktualisasikan dirinya melalui segenap

kemampuan yang dimiliki. Apabila kepuasan kerja ada pada karyawan maka karyawan akan melakukan hal yang terbaik dan selalu mengembangkan kemampuan bagi pekerjaannya.

Arti penting bagi perusahaan jika karyawan telah mendapatkan kepuasan kerja adalah terciptanya keadaan yang positif dalam lingkungan kerja dimana karyawan dapat bekerja dengan penuh minat dan perasaan gembira sehingga tingkat perputaran karyawan dan absensi menjadi rendah. Karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi dapat mengaktualisasikan diri dalam pekerjaannya sehingga ia dapat bekerja lebih produktif dan pada akhirnya tujuan perusahaan akan tercapai.

2. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Wexley dan Yulk dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behaviour And Personnel Psychology* mengungkapkan teori-teori tentang kepuasan kerja. Ada tiga macam teori yang lazim dikenal, yaitu (As'ad, 2002):

a. *Discrepancy Theory* (Teori Kesenjangan)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there "is now"*).

Teori ini dikembangkan oleh Locke (As'ad, 2002) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara harapan, kebutuhan atau nilai yang seharusnya dengan apa yang menurut perasaannya telah dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, bila tidak ada selisih antara harapan dengan kenyataan, maka orang akan merasa puas. Dan bila yang didapat lebih besar dari yang diharapkan, maka

orang tersebut merasa lebih puas lagi. Ini merupakan selisih positif. Di lain pihak, bila kenyataan berada dibawah standar minimum harapan, maka akan terjadi ketidakpuasan. Ini merupakan selisih negatif.

b. *Equity Theory* (Teori Keadilan)

Teori ini dikembangkan oleh Adams (As'ad, 2002). Prinsip pada teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya *equity* (keadilan) atau tidak pada suatu situasi. Perasaan adil atau tidak adil (*equity and inequity*) atas suatu situasi, diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

Pada teori ini ada tiga macam elemen utama, yaitu *input*, *outcomes*, dan *comparison* (masukan, hasil, dan orang sebagai pembanding). Ketiga elemen ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Input* (masukan). Merupakan segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. Dalam hal ini bisa berupa pendidikan, pengalaman, kecakapan, dan sebagainya.
- 2) *Outcomes* (hasil). Adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai 'hasil' dari pekerjaannya, seperti gaji, simbol status, penghargaan, peluang untuk meraih keberhasilan, dan sebagainya.
- 3) *Comparison person* (orang sebagai pembanding). Pembanding bisa berupa orang di perusahaan yang sama, di perusahaan yang berbeda atau bisa pula diri sendiri di waktu lampau.

Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan *ratio input-outcomes* dirinya dengan *ratio input-outcomes* orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka ia akan merasa puas, demikian

pula sebaliknya. Bila perbandingan itu tidak seimbang tapi menguntungkan, bisa memuaskan, bisa juga tidak (misalnya pada orang moralis). Tetapi jika perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan maka akan menimbulkan ketidakpuasan.

3. *Two Factors Theory*

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Herzberg (As'ad, 2002) Berdasarkan teori penelitiannya, ia membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu *satisfiers* atau *motivator* dan *dissatisfiers* atau *hygiene factors*.

Keduanya dapat dibedakan sebagai berikut:

- 1) *Satisfiers (motivator)* merupakan faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemungkinan untuk berkembang.
- 2) *Dissatisfiers (hygiene factors)* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari kebijakan dan administrasi perusahaan, mutu pengawasan, gaji, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, jaminan pekerjaan, dan status.

Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, meskipun tidak dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Dalam perkembangan selanjutnya, *satisfiers* dan *dissatisfiers* ini dipasangkan dengan teori kebutuhan dari Maslow. *Satisfiers* berhubungan dengan kebutuhan tingkat tinggi (kebutuhan sosial dan

aktualisasi diri), sedangkan *dissatisfiers* disebut sebagai pemenuhan kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah (kebutuhan fisik atau biologis, keamanan, dan sebagian kebutuhan sosial).

3. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Banyak orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk timbulnya kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu hal ini memang dapat diterima, terutama dalam suatu negara yang sedang berkembang di mana uang merupakan kebutuhan yang vital untuk dapat memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari. Akan tetapi kalau masyarakat sudah dapat memenuhi kebutuhan hidupnya dan kebutuhan keluarganya secara wajar maka gaji atau upah ini tidak lagi menjadi faktor yang utama.

Akibatnya, seringkali cara-cara yang ditempuh manajemen untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawannya dengan cara menaikkan gaji atau upah kerja. Menurut pendapat mereka, gaji merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Pendapat ini tidak seluruhnya salah sebab dengan mendapatkan gaji, karyawan akan dapat melangsungkan kehidupan sehari-hari.

Tetapi, kenyataannya gaji yang tinggi tidak selalu menjadi faktor utama penyebab kepuasan kerja. Gaji sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor ini sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Komponen kepuasan kerja menurut Igarria dan Guimaraes (1999) terdiri dari :

a. Kepuasan kerja terhadap pekerjaan itu sendiri

Kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan atas pekerjaan dimana pekerjaan yang dilakukannya telah sesuai dengan keinginan, bakat

atau kemampuannya hingga hasil dari pekerjaan itu sendiri menjadi maksimal.

b. Kepuasan kerja terhadap supervisi

Kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan atas cara pengawasan, kepemimpinan, pemberian penghargaan yang diterapkan oleh pihak manajemen perusahaan.

c. Kepuasan kerja terhadap rekan kerja

Kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan atas hubungan dengan rekan kerja dimana rekan kerja dalam tim atau kelompok dapat saling bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

d. Kepuasan kerja terhadap gaji

Kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan atas besar maupun sistem pemberian gaji yang diterapkan oleh pihak manajemen perusahaan.

e. Kepuasan kerja terhadap promosi

Kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan atas penghargaan yang diberikan oleh pihak manajemen perusahaan dalam bentuk pemberian tanggungjawab yang lebih tinggi (promosi jabatan) yang dilakukan secara adil.

2.5. Kualitas Pelayanan Karyawan

1. Pengertian Kualitas Pelayanan

Pengertian kualitas pelayanan jasa berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaianya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Berikut ini beberapa definisi dari kualitas pelayanan menurut beberapa ahli:

Definisi kualitas layanan menurut Wyckof (Tjiptono, 2002) adalah sebagai berikut:

Kualitas jasa adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan.

Definisi kualitas layanan menurut Parasuraman *et al.*, (1994) adalah sebagai berikut:

Kualitas layanan merupakan refleksi persepsi evaluatif konsumen terhadap pelayanan yang diterima pada suatu waktu tertentu. Kualitas pelayanan ditentukan berdasarkan tingkat pentingnya pada dimensi-dimensi pelayanan.

Berdasarkan dua definisi kualitas pelayanan di atas dapat diketahui bahwa terhadap dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas layanan, yaitu layanan yang diharapkan (*expected service*) konsumen dan layanan yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) oleh konsumen atau hasil yang dirasakan.

2. Dimensi Kualitas Pelayanan

Parasuraman *et al.*, (1994) menyusun dimensi pokok yang menjadi faktor utama penentu kualitas pelayanan jasa sebagai berikut:

a. *Reliability* (Keandalan)

Yaitu kemampuan untuk mewujudkan pelayanan yang dijanjikan dengan handal dan akurat.

b. *Responsiveness* (Daya tanggap)

Yaitu kemauan untuk membantu para konsumen dengan menyediakan pelayanan yang cepat dan tepat.

c. *Assurance* (Jaminan)

Yaitu meliputi pengetahuan, kemampuan, dan kesopanan atau kebaikan dari personal serta kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan dan keinginan.

d. *Empathy* (Empati)

Yaitu mencakup menjaga dan memberikan tingkat perhatian secara individu atau pribadi terhadap kebutuhan-kebutuhan konsumen.

e. *Tangible* (Bukti langsung)

Yaitu meliputi fasilitas fisik, peralatan atau perlengkapan, harga, dan penampilan personal dan material tertulis.

Dimensi kualitas layanan tersebut dapat dipergunakan untuk mengukur kualitas layanan suatu perusahaan jasa. Mengukur kualitas layanan berarti mengevaluasi atau membandingkan kinerja suatu jasa dengan seperangkat standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu (Tjiptono, 2002). Untuk model pengukuran, Parasuraman *et al.*, (1994), telah membuat sebuah skala multi item yang diberi nama *SERVQUAL*. Skala *servqual* pertama kali dipublikasikan pada tahun 1988, dan terdiri dari dua puluh dua item pertanyaan, yang didistribusikan menyeluruh pada lima dimensi kualitas layanan.

Skala *servqual* dimaksudkan untuk mengukur harapan dan persepsi pelanggan, dan kesenjangan (*gap*) yang ada di model kualitas jasa. Pengukuran dapat dilakukan dengan skala Likert maupun Semantik Diferensial, dan responden tinggal memilih derajat kesetujuan atau ketidak setujuannya atas pertanyaan mengenai penyampaian kualitas jasa.

Apabila layanan yang dirasakan sesuai dengan yang diharapkan maka kualitas layanan dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika layanan yang diterima

melampaui harapan konsumen, maka kualitas pelayanan dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya apabila layanan yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas layanan dipersepsikan buruk. Dengan demikian baik tidaknya kualitas layanan tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan konsumen secara konsisten.

Untuk mendapatkan layanan yang bagus, kita tidak harus membutuhkan biaya yang mahal. Pelayanan membutuhkan komitmen dan keyakinan dari perusahaan untuk memberikan layanan maksimal kepada konsumen. Semua karyawan yang berhubungan dengan konsumen, harus menganggap diri mereka sebagai duta dari perusahaan. Ada beberapa kriteria yang mengikuti dasar penilaian konsumen terhadap kualitas layanan yaitu sebagai berikut (Schiffman dan Kanuk, 1987):

- a. Keandalan. Merupakan konsistensi kinerja yang berarti bahwa perusahaan menyediakan pelayanan yang benar pada waktu yang tepat, dan juga berarti perusahaan menjunjung tinggi janjinya.
- b. Responsif. Merupakan kesediaan dan kesiapan karyawan untuk memberikan pelayanan.
- c. Kompetensi. Berarti memiliki kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melayani.
- d. Aksesibilitas. Meliputi kemudahan untuk dihubungi.
- e. Kesopanan. Meliputi rasa hormat, sopan, dan keramahan karyawan..
- f. Komunikasi. Berarti membiarkan konsumen mendapat informasi yang dibutuhkan dan bersedia mendengarkan konsumen.
- g. Kredibilitas. Meliputi kepercayaan, keyakinan, dan kejujuran.
- h. Keamanan. Yaitu aman dari bahaya, risiko, atau kerugian.

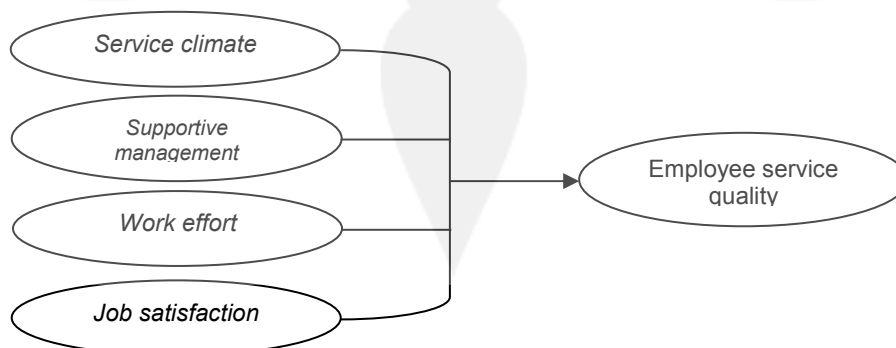
- i. Empati. Yaitu berusaha untuk mengerti kebutuhan dan keinginan konsumen.
- j. Fisik. Meliputi fasilitas, penampilan karyawan, dan peralatan yang digunakan untuk melayani konsumen.

2.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merupakan penelitian replikasi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alamgir (2011). Dalam penelitiannya yang berjudul “*A Relational Study on Service Climate, Supportive Management, Work Effort, Job Satisfaction and Employee Service Quality in the Context of Real Estate Sector of Bangladesh*” Alamgir meneliti 100 orang karyawan bagian hubungan konsumen perusahaan *real estate* di Bangladesh. Hasil penelitian Alamgir, diketahui bahwa *service climate, supportive management, work effort, dan job satisfaction* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan karyawan.

2.7. Kerangka Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian replikasi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alamgir (2011), di mana model penelitiannya sebagai berikut:



Sumber: Alamgir (2011)

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian

2.8. Hipotesis

Service climate berhubungan persepsi karyawan berkaitan dengan praktek, prosedur dan berbagai macam perilaku karyawan yang berkaitan dengan pemberian dukungan dalam organisasi (Schneider, 1998). Suatu organisasi yang ingin bertumbuh kembang dan memiliki daya saing yang kuat harus mampu memberikan pelayanan yang baik. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan membuat suatu standar pelayanan yang baku dan harus dilakukan oleh masing-masing karyawan. Hal ini merupakan salah satu bentuk dari budaya organisasi berkaitan dengan konteks pelayanan. Berdasarkan hal tersebut maka penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Budaya pelayanan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan karyawan.

Supportive management atau dukungan manajemen berhubungan dengan perhatian pihak manajemen atau atasan/pimpinan dalam memberikan fasilitas, kepercayaan, dan bantuan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya (Brown dan Leigh, 1996). Untuk dapat bekerja dengan optimal dan meningkatkan kualitas pelayanan, karyawan membutuhkan dukungan dari pihak manajemen. Dukungan dari pihak manajemen dapat berupa pengembangan dan pelatihan karyawan, memberikan wewenang yang lebih besar pada karyawan untuk menentukan metode kerja yang diterapkan, serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil suatu keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Dukungan dari pihak manajemen tersebut secara nyata telah dibuktikan dalam penelitian Alamgir (2011) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

kualitas pelayanan karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Dukungan manajemen memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan karyawan.

Work effort merupakan salah satu hal yang penting dalam konteks motivasi (Mojr dan Bitner, 1995). Locke *et al.*, (1981) seperti dikutip Alamgir (2011) mendefinisikan *work effort* sebagai sejumlah biaya atau pengeluaran dari usaha untuk menciptakan suatu perilaku atau yang sejenisnya. Selain dari dukungan manajemen, kualitas pelayanan karyawan akan menjadi lebih baik jika masing-masing karyawan secara tulus memiliki upaya untuk meningkatkannya. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor internal yang berasal dari diri karyawan (upaya kerja) memberikan kontribusi positif pada peningkatan kualitas pelayanan karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: Upaya kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan karyawan.

Faktor yang keempat yang memiliki hubungan dengan kualitas pelayanan karyawan adalah kepuasan kerja. Robbins (2002) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya saat ini akan berkontribusi pada kualitas kerjanya. Kontribusi kepuasan kerja dapat berbentuk

pelayanan yang baik dari karyawan kepada konsumen atau pelanggan. Berdasarkan hal tersebut maka penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4: Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan karyawan.

